



# School of Management and Law

## KMU Strategie-Barometer

### Eine Standortbestimmung von Schweizer Klein-, Mittel- und Grossunternehmen

Building Competence. Crossing Borders.





# Vorwort

---



Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Die gezielte strategische Unternehmensentwicklung ist heute in Grosskonzernen eine Selbstverständlichkeit. Klein-, Mittel- und Grossunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden haben hier häufig noch nicht ausgeschöpfte Potenziale zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit.

Die vorliegende Studie des Center for Strategic Management der ZHAW hat die Herausforderungen von Schweizer Mittelstandsunternehmen in ihrer Strategiearbeit analysiert. Folgende Fragen standen hierbei im Zentrum:

- Welche Veränderungen im Wettbewerbsumfeld werden erwartet?
- Welche Profilierung im Wettbewerb wird angestrebt?
- Welche strategischen Stossrichtungen werden eingeschlagen?
- Welche Muster eher defensiver oder offensiver Strategien lassen sich unterscheiden?
- Wo sehen die Unternehmen Stärken und Schwächen in ihrer Strategiearbeit?
- Welcher Handlungsbedarf lässt sich daraus spezifisch für KMU ableiten?

Dieser Ergebnisbericht hat zum Ziel, möglichst differenzierte Antworten auf diese Fragen zu geben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und danke allen Mitwirkenden.

Dr. Stefan Schuppisser  
Leiter des Center for Strategic Management  
ZHAW School of Management and Law

# Inhaltsverzeichnis

---

Ergebnisübersicht	5
Informationen zur Befragung	6
Wettbewerbsumfeld der Schweizer KMU	8
Wettbewerbsstrategien	13
Defensive strategische Massnahmen	16
Offensive strategische Massnahmen	19
Branchentypische Strategien	26
Bedeutung der Strategiearbeit in Schweizer KMU	29
Impressum	39

# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Das Einsetzen der Wirtschaftskrise hat die zum Zeitpunkt der Erhebung (Ende 2008) geäusserten Zukunftserwartungen von Schweizer KMU wesentlich beeinflusst. Generell gehen die Schweizer Mittelständler von einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld aus, was sich für die Mehrheit in Form eines steigenden Drucks auf ihre Margen auswirkt. Allerdings bestehen zwischen den Branchen Unterschiede. So sind KMU in der Tourismus- und Baubranche weit konjunkturabhängiger als solche im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen.

Die vorliegende Studie zeigt auf, wie Schweizer KMU den zukünftigen Herausforderungen eines verschärften Wettbewerbs in ihren Geschäftsfeldern strategisch begegnen wollen. Dabei wird über alle Branchen hinweg deutlich, dass sich Schweizer Unternehmen in erster Linie über die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen differenzieren. Auch als wichtig werden der Innovationsgrad und die kundenindividuelle Anpassung des Angebots eingeschätzt. Nur eine Minderheit von Unternehmen will sich dagegen über ein möglichst umfangreiches Leistungsprogramm oder einen möglichst tiefen Preis gegenüber den Kunden profilieren.

Die wettbewerbsstrategische Ausrichtung variiert allerdings je nach Branche. Spielt etwa der Innovationsgrad der Produkte in der Investitionsgüterindustrie eine bedeutende Rolle, so ist es im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen die Kundenindividualität der angebotenen Lösungen. Dagegen spielt die Profilierung über Tiefpreise einzig für KMU in der Baubranche und im Tourismus- und Unterhaltungsbereich eine erkennbare Rolle.

Nebst der Positionierung in ihren Geschäftsfeldern besteht für KMU auch auf der Ebene des Gesamtunternehmens die Notwendigkeit einer klaren strategischen Entwicklungsrichtung.

Trotz Wirtschaftskrise planen nur 10% der Unternehmen Abbaumassnahmen wie Produktionsreduktionen oder Desinvestitionen. Rund drei von vier KMU verfolgen dagegen eine klare Wachstumsstrategie mittels besserer Durchdringung ihrer Absatzmärkte oder Produktinnovation, seltener über Diversifikation oder den Vorstoss in neue Märkte. Trotz Wachstumsabsicht ist aber für eine Mehrheit der Unternehmen die Senkung der Produktions- und der Verwaltungskosten relevant für den zukünftigen Erfolg.

Sind die Schweizer KMU also auf strategischer Ebene für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet?

In jedem dritten KMU kommen strategische Entscheide selten bis nie im Rahmen eines systematischen Prozesses zustande.

Generell betreiben exportorientierte Unternehmen, insbesondere in der Investitionsgüterindustrie, eine aktivere, auf Wachstum ausgerichtete strategische Unternehmensentwicklung. Dagegen lässt sich in Branchen wie dem Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen oder im Tourismus eine eher passive Haltung gegenüber Strategiethematen feststellen. In vielen Unternehmen besteht daher ein gewisser Nachholbedarf, was die Strategiearbeit betrifft. Bei knapp einem Drittel der Studienteilnehmer werden strategierelevante Entscheide selten bis nie im Rahmen eines systematischen Prozesses gefällt. Gerade in diesen Fällen besteht bei den einzelnen Tätigkeiten der Strategiearbeit eine grössere Lücke zwischen Anspruch und Resultat, insbesondere bei der Kommunikation der Strategie im Unternehmen und in der Verknüpfung der Strategie mit den bestehenden Führungsinstrumenten.

# Informationen zur Befragung

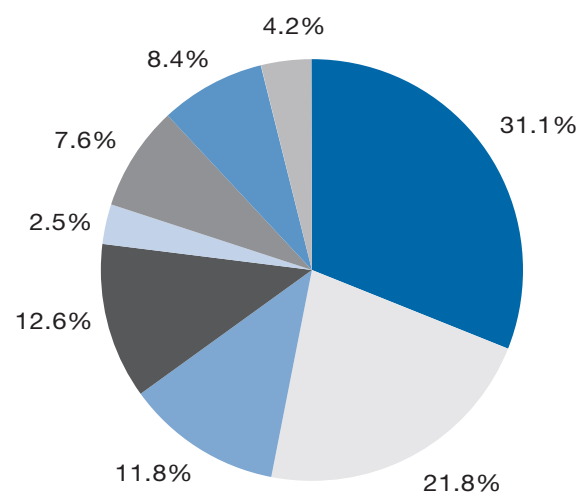
Die Befragung der Unternehmen erfolgte im Zeitraum von Oktober bis November 2008. 1 232 Unternehmen wurden zufällig ausgewählt und telefonisch kontaktiert. Die Zufallsauswahl beschränkte sich auf eine Stichprobe von Firmen, welche den in Abb. 1 aufgeführten Branchen zugerechnet werden konnten. Insgesamt haben 286 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen, woraus 238 (= N) gültige Fragebogen in die Auswertung eingeflossen sind. Die Befragung wurde online durchgeführt und beanspruchte pro Teilnehmer durchschnittlich 20 Minuten.

Im Rahmen der Zufallsstichprobe wurden nur Unternehmen kontaktiert, von denen angenommen wurde, dass sie nicht weniger als 50 und nicht mehr als 500 Mitarbeitende beschäftigen. Auf eine «strenge» Beschränkung der Befragung entsprechend der gängigen Definition von Klein- und Mittelbetrieben (bis 250 Mitarbeitende) wurde demnach verzichtet. Entsprechend rechneten sich die Studienteilnehmer den folgenden Grössen Kategorien zu:

- 5%: < 50 Mitarbeitende,
- 65%: 50 – 250 Mitarbeitende,
- 20%: 251 – 500 Mitarbeitende,
- 10%: > 501 Mitarbeitende.

Für die Befragung wurden ausschliesslich Unternehmen

**Abbildung 1: Branchenzusammensetzung**



**Investitionsgüterindustrie:**

Metall-, Fahrzeug- und Maschinenbau, Herstellung von Elektrogeräten und Kunststoffwaren, Feinmechanik, Chemie.

**Gewerbe, übrige Industrie:**

Nahrungsmittelproduktion, Holz- und Papierindustrie, Druck und Verlag, Möbel- und Schmuckherstellung, Recycling.

**Bau:**

Hoch- und Tiefbau, Ausbaugewerbe, Bauinstallationen.

**Handel, Verkehr:**

Detail- und Grosshandel, Autogewerbe, Personen- und Gütertransport, Reisebüros.

**Tourismus, Unterhaltung:**

Kulturveranstalter, Hotels, Restaurants.

**Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen:**

Ärzte, Therapeuten, Spitäler, Heime, Krippen, Schulen.

**Unternehmensbezogene Dienstleistungen:**

Informatik, Beratung, Kommunikation, Architekten und Ingenieure.

**Banken, Versicherungen und Immobilien:**

Finanz-, Versicherungs- und Immobiliendienstleister.

mit Standort in der Deutschschweiz kontaktiert. Der Hauptsitz dieser Firmen befindet sich in den folgenden Wirtschaftsregionen (vgl. Abb. 2).

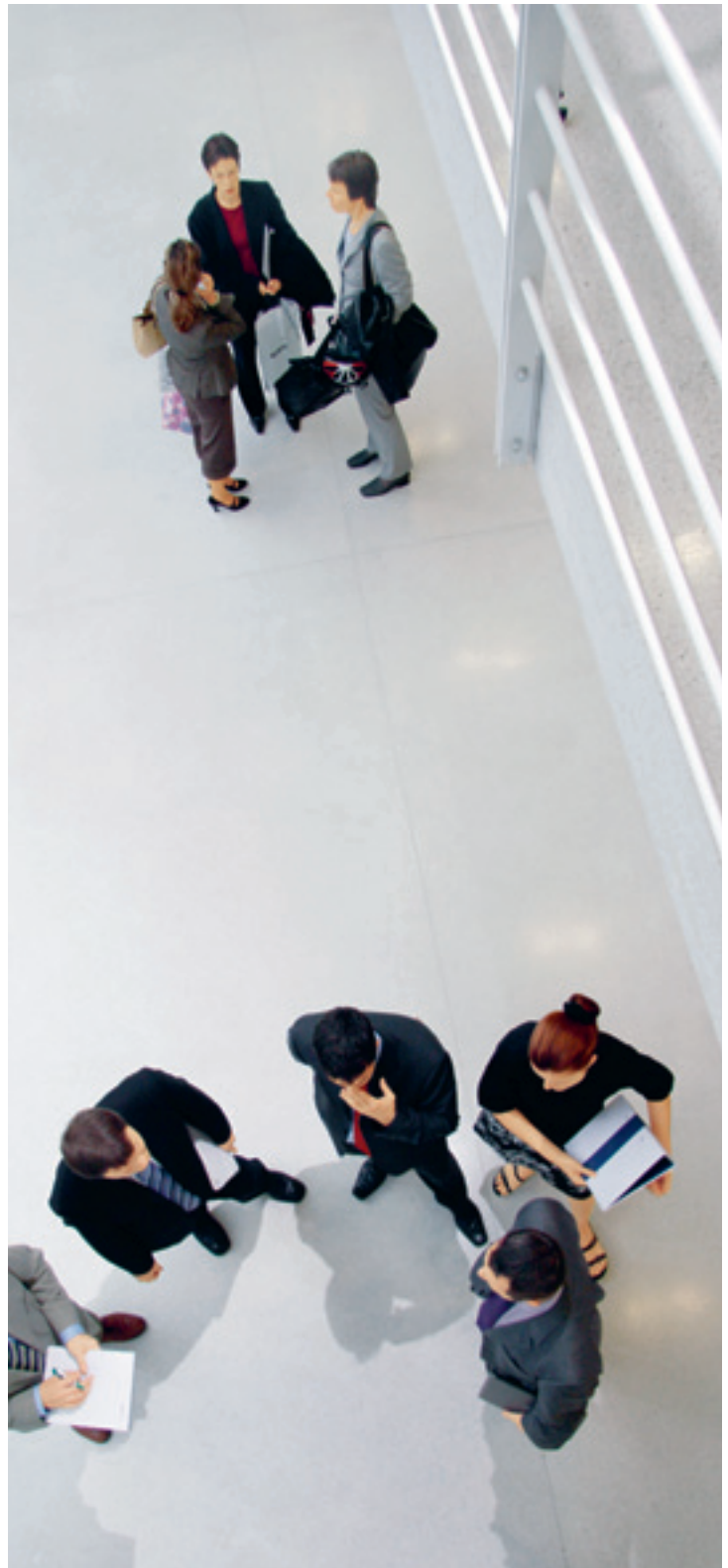
**Abbildung 2: Hauptsitz der teilnehmenden Firmen**

1:	Zürich / Aargau	83
2:	Zentralschweiz	40
3:	Ostschweiz	39
4:	Espace Mittelland	53
5:	Basel	16
6/7:	Übrige Schweiz	7



Quelle: BAK, BFS / Die Volkswirtschaft

Für die Befragung wurden vorwiegend Personen kontaktiert, die als Eigentümer, Geschäftsleitungsmitglied oder in anderer Funktion mit strategischen Fragestellungen in ihrem Unternehmen betraut sind. 16% gaben an, Eigentümer des Unternehmens zu sein. 60% sind Mitglied der Geschäftsleitung, 19% in einer anderen leitenden Funktion tätig und 5% sind Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.





# Wettbewerbsumfeld der Schweizer KMU

Betrachtet man die Analysen und Prognosen führender Wirtschaftsinstitute, so befindet sich die globale Wirtschaft zurzeit im stärksten Abschwung seit den 1930er Jahren. Durch Fehlentwicklungen auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt und der darauf folgenden Finanzkrise im Banken- und Versicherungssektor wurde spätestens seit dem zweiten Halbjahr 2008 auch die Realwirtschaft weltweit von der Krise erfasst.

Auch die Schweizer Mittelstandsunternehmen bleiben dabei nicht von der Krise verschont. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in ihren Erwartungen zu den unmittelbaren Folgen für den zukünftigen Geschäftsgang wider. Auf die Fragen nach der erwarteten Entwicklung des marktlichen Umfelds in ihrem jeweiligen Kerngeschäft antworteten Ende 2008 im Mittel 50% der Unternehmen, dass sie in naher Zukunft von einem verschärften Wettbewerb ausgehen. Nur eines von zwanzig Unternehmen erwartet das Gegenteil; im Schnitt gingen zum Zeitpunkt der Befragung aber immerhin noch 44% von gleich bleibenden Wettbewerbsbedingungen aus.

## Hauptproblem Margendruck

Am deutlichsten zeigt sich die Erwartung eines härter werdenden Wettbewerbs in Bezug auf die Entwicklung der Margen. 86% der befragten Unternehmen erwarten, dass der Margendruck auf ihre Produkte und Dienstleistungen steigen wird.

Die wichtigste Ursache für diese Entwicklung dürfte bei den Kunden liegen: 71% der Studienteilnehmer vermuten, dass deren Verhandlungsmacht steigt. Unmittelbare Folge dürfte weniger die Durchsetzung höherer Qualitätsanforderungen als vielmehr der verstärkte Druck auf die Verkaufspreise sein. Weitere Ursachen für den steigenden Margendruck finden sich in den Bereichen «Zunahme der Anzahl direkt konkurrenzierender Wettbewerber» (36%), «Zunahme der Bedrohung durch Substitutionsgüter» (33%) sowie «Steigende Verhandlungsmacht der Lieferanten» (27%).

86% der Unternehmen erwarten, dass der Margendruck auf ihre Produkte und Dienstleistungen zunehmen wird.





## Der Investitionsbedarf steigt

Die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Investitionen scheinen in Krisenzeiten wichtiger denn je. So erwartet kein KMU ein Nachlassen des Investitionsdrucks, während 43% von einem gleich bleibenden und eine Mehrheit von 57% von einem steigenden Druck ausgeht (vgl. Abb. 3). Ob dem steigenden Investitionsbedarf auch tatsächlich entsprochen werden kann, hängt nicht zuletzt von den zukünftigen Möglichkeiten zur Beschaffung von Finanzen und Know-how ab.

Wenig überraschend ist das Ergebnis, dass die Beschaffung finanzieller Mittel zur Deckung des Investitionsbedarfs schwieriger werden dürfte. Davon geht zumindest ein knappes Drittel der Unternehmen aus. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass über die Hälfte der befragten KMU eine Verschärfung des Wettbewerbs um ausgebildete Arbeitskräfte erwarten. Per Saldo rechnen 53% damit, dass es trotz steigender Arbeitslosenzahlen schwieriger wird, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren.

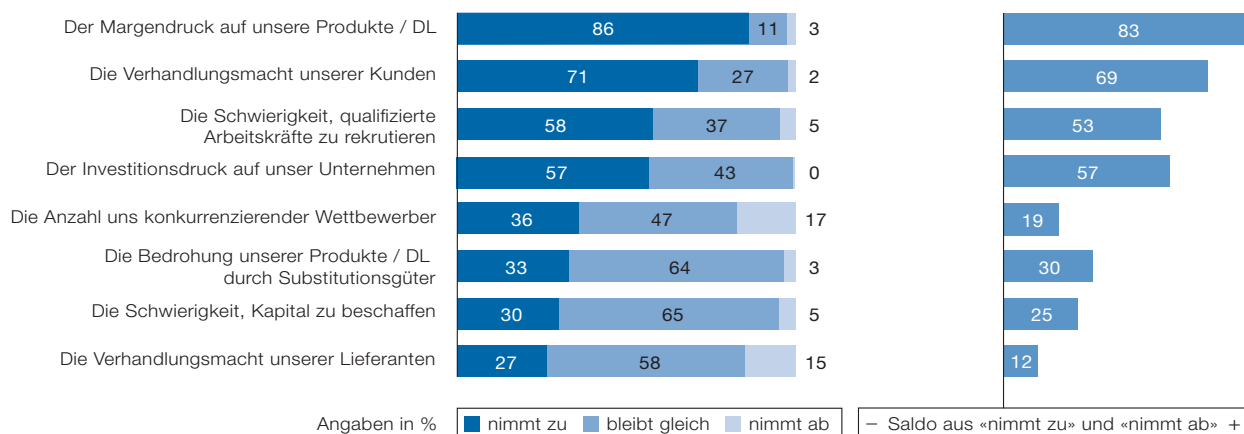
## Unterschiede zwischen Binnenmarkt und Export

Einige interessante Unterschiede lassen sich zwischen exportorientierten<sup>1</sup> und ausschliesslich im Binnenmarkt tätigen KMU erkennen (vgl. Tab. 1). Tendenziell sind Unternehmen im Heimmarkt etwas pessimistischer, was die Erwartung verschärfter Wettbewerbsbedingungen anbelangt. Im Vergleich zu exportierenden Unternehmen sehen sie insbesondere ein tieferes Wachstum des Gesamtmarktes, eine erhöhte Bedrohung durch Produkte und Dienstleistungen mit Substitutionscharakter sowie die steigende Verhandlungsmacht der Kunden als wichtige Treiber verschärften Wettbewerbs.

<sup>1</sup> Als exportorientiert werden Unternehmen im Folgenden dann bezeichnet, wenn diese mehr als 10% ihrer in der Schweiz produzierten Güter und Dienstleistungen im Ausland absetzen.

### Abbildung 3: Wettbewerbsumfeld

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen mit Blick auf das Kerngeschäft Ihres Unternehmens für die nächsten 1-3 Jahre.



**Tabelle 1:**

**Wettbewerbsumfeld Binnenmarkt und Export**

Wie entwickelt sich das Wettbewerbsumfeld mit Blick auf Ihr Kerngeschäft für die nächsten 1-3 Jahre?

Saldo aus «nimmt zu» und «nimmt ab»			
	Binnenmarkt (N = 151)	Δ	Exportmarkt (N = 87)
Margendruck	+ 82%		+ 86%
Verhandlungsmacht Kunden	+ 75%	!	+ 59%
Verhandlungsmacht Lieferanten	+ 2%	!	+ 28%
Investitionsdruck	+ 56%		+ 57%
Rekrutierung qualifi- zierte Arbeitskräfte	+ 54%		+ 52%
Substitutionsgüter	+ 34%	!	+ 22%
Schwierigkeit Kapitalbeschaffung	+ 26%		+ 24%
Anzahl Wettbewerber	+ 19%		+ 17%
Marktvolumen	+ 17%	!	+ 39%

Ausschliesslich im Binnenmarkt  
tätige Unternehmen sind ten-  
denziell pessimistischer als  
Exporteure.

Dagegen erwarten Exportunternehmen vermehrt steigende Marktvolumen in ihrem Kerngeschäft und sehen sich weniger durch eine mögliche Substitution ihres

Angebots bedroht. Dies dürfte ein Hinweis dafür sein, dass sich die Schweizer KMU-Exporteure als Technologie- und Qualitätsführer erfolgreich in ihren Nischen behaupten. Hingegen sieht sich die Exportwirtschaft dem Preis- und Verhandlungsdruck ihrer Lieferanten in Zukunft vergleichsweise stärker ausgesetzt als die Binnenwirtschaft. Der hohe Spezialisierungsgrad und damit geringe Marktanteil sowie weltweit steigende Preise auf den Rohstoffmärkten lassen sich hier als mögliche Gründe identifizieren.

### Wettbewerb nach Branchen

Nicht alle befragten Unternehmen teilen die Erwartung eines härter werdenden Wettbewerbs im gleichen Ausmass. Je nach Branche gibt es signifikante Unterschiede (vgl. Abb. 4). So zeigen sich insbesondere die Tourismus- und Unterhaltungsindustrie sowie – in geringerem Umfang – der unternehmensbezogene Dienstleistungsbe-  
reich und das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen weit weniger skeptisch als andere Branchen. Am anderen Ende der Skala stehen das Banken- und Versicherungswesen, die Baubranche sowie die Bereiche Investitionsgüter, Handel und Gewerbe.

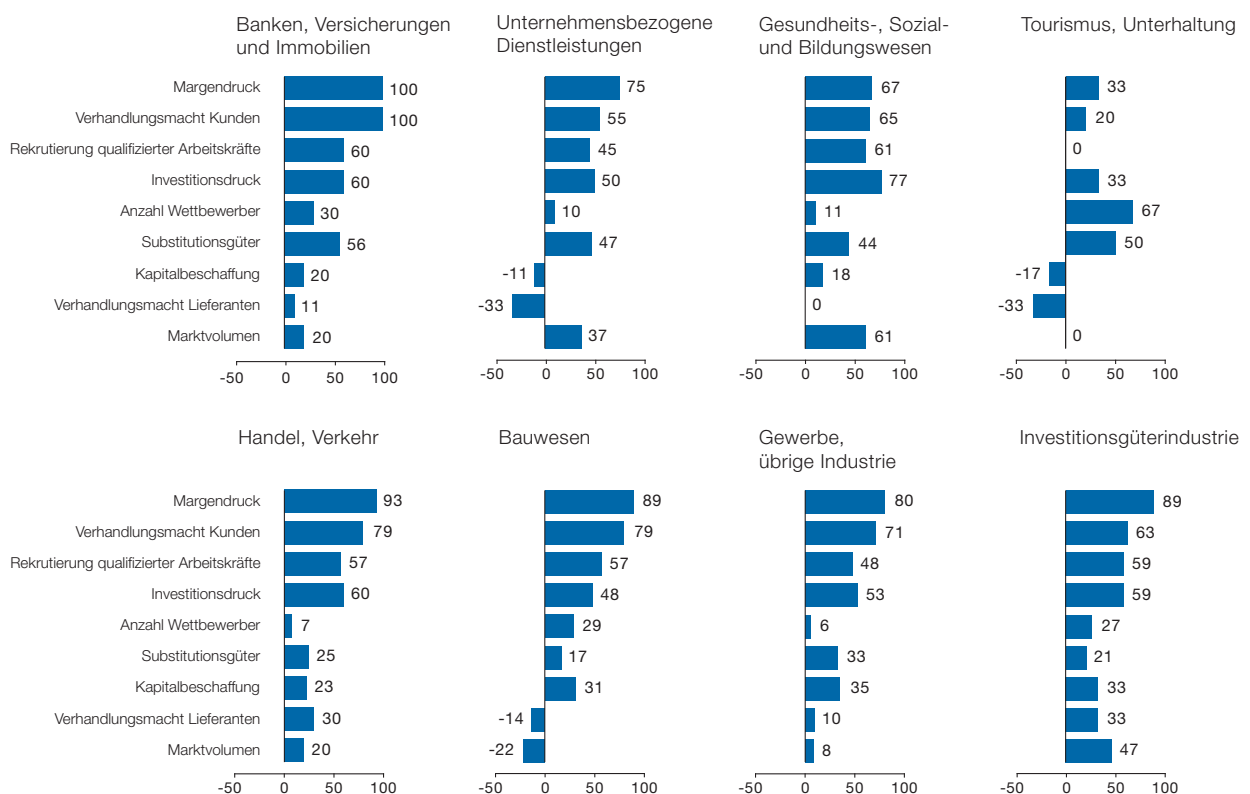
Der insgesamt meistgenannte wettbewerbsverschärfende Trend des zunehmenden Margendrucks ist per Saldo in allen Branchen bei mindestens drei von vier Unternehmen vorhanden. Einzige Ausnahme ist der Tourismus sowie das Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen, wo eine geringere Anzahl von Unternehmen die Zunahme des Margendrucks erwartet. Die Gründe hierfür sind jedoch unterschiedlich: Während die Tourismusunternehmen angesichts der Wirtschaftskrise zum Erhebungszeitpunkt von einem stagnierenden Marktvolumen ausgingen, erwarten per Saldo 61% der Unternehmen im Gesundheits- und Bildungsbereich ein Wachstum, was sich für diese Branche nicht zuletzt dämpfend auf den Margendruck auswirkt. Verschärfter Wettbewerb ist hier höchstens strukturell bedingt, d.h. er wird durch die

Konkurrenz zur Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte (+61%) sowie durch den stark angestiegenen Investitionsdruck (+77%) getrieben.

Dagegen ist der Wettbewerb im Tourismus erfahrungsgemäss auch in konjunktuell guten Zeiten hoch. Es scheint, dass diese Branche mit Ausblick auf einen wirtschaftlichen Abschwung vergleichsweise weniger stark einer steigenden Verhandlungsmacht der Kunden ausgeliefert ist (+20%). Vergleichsweise weniger Unternehmen gehen von einem steigenden Investitionsdruck (+33%) aus und die Schwierigkeit der Beschaffung finanzieller und humaner Ressourcen dürfte sich, nach Einschätzung der befragten Unternehmen, sogar negativ entwickeln (0% bzw. -17%).

Analog zum Tourismus scheint auch die Baubranche sehr wettbewerbsgerippt und ist in ihrer erwarteten Entwicklung entsprechend konjunkturabhängig. Per Saldo 22% der befragten Unternehmen in diesem Sektor gehen von einem negativen Marktwachstum aus und sehen ihre Margen insbesondere durch die Verhandlungsmacht der Kunden (+79%) gefährdet. Weniger ins Gewicht fällt hier die Verhandlungsmacht der Lieferanten, sie wird sogar per Saldo von 14% der Unternehmen als abnehmend bewertet.

**Abbildung 4: Wettbewerbsumfeld nach Branchen (Saldo aus «nimmt zu» und «nimmt ab» in %)**



---

## KMU in der Tourismus- und der Baubranche zeigen sich am abhängigsten gegenüber der konjunkturellen Entwicklung.

Auffallend ist letztlich auch die erwartete Entwicklung in der Banken- und Versicherungsbranche. Alle befragten

Unternehmen teilen die Erwartung eines verschärften Margendrucks und steigender Verhandlungsmacht der Kunden. Interessanterweise sieht sich kein anderer Branchenweig stärker mit einer möglichen Substitution der eigenen Dienstleistungen und Produkte konfrontiert. Betroffen sind beispielsweise die Banken im Bereich der Unternehmensfinanzierung. Hohe Kreditkosten können dazu führen, dass sich KMU vermehrt über die Beschaffung von Eigenmittel refinanzieren.



# Wettbewerbsstrategien

Wie wollen die Schweizer KMU den Herausforderungen eines verschärften Wettbewerbs begegnen? Um diese Frage zu beantworten, muss die Blickrichtung zuerst dorthin gehen, wo jedes profitorientierte Unternehmen sein Geld verdient: zu den Kunden. Aus diesem Grund lautet die zentrale Frage an Mittelstandsunternehmen, mit welchen Angebotsausprägungen sie sich gegenüber ihren Kunden profilieren wollen.

## Qualität steht an erster Stelle

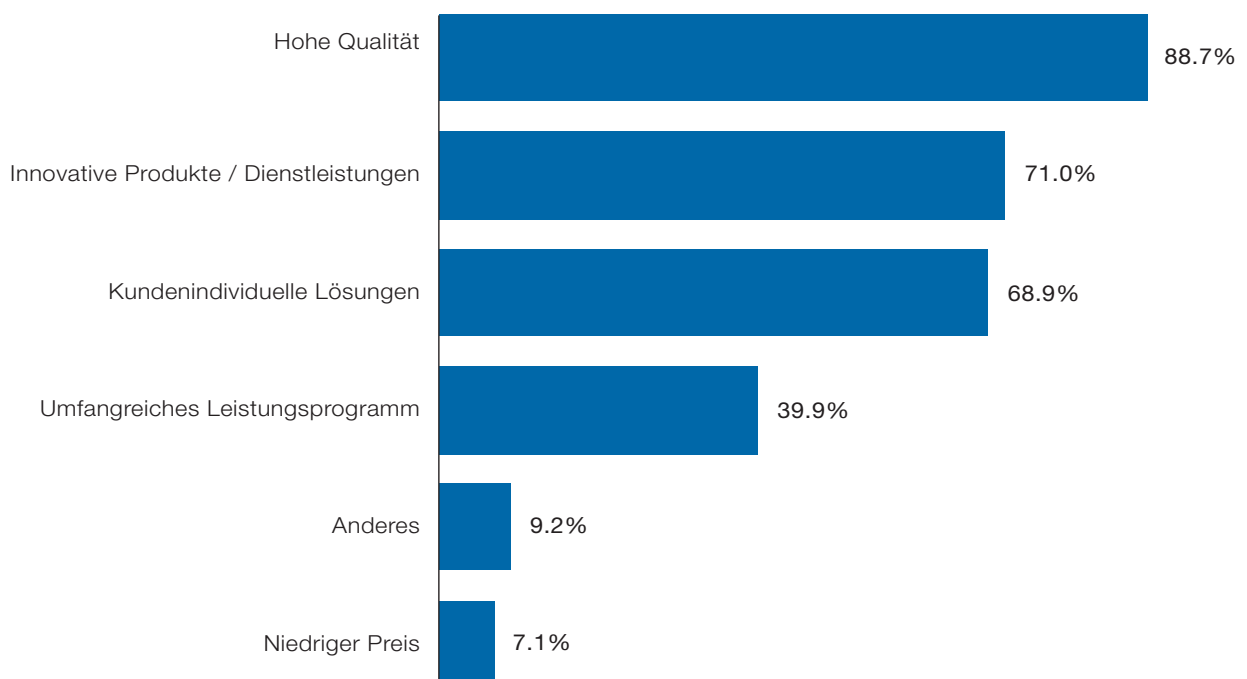
Schweizer Unternehmen setzen auf Qualität (vgl. Abb. 5). Neun von zehn KMU wollen sich in Zukunft über eine hohe Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen bei den Kunden profilieren. Dies zeigt den hohen Stellenwert, welcher

dem Qualitätsdenken in der Schweizer Wirtschaft mehr denn je beigemessen wird. Auch in den durch die Teilnehmer selbst formulierten Antworten, welche die vorgegebenen Antwortkategorien ergänzen, werden Qualitätsausprägungen am häufigsten genannt: z.B. Lieferqualität, Termintreue und fachkompetente Beratung.

89% der Schweizer KMU wollen sich auch in Zukunft über «hohe Qualität» gegenüber ihren Kunden profilieren.

### Abbildung 5: Wettbewerbsstrategische Stossrichtungen

Wie will sich Ihr Unternehmen gegenüber den Kunden in den nächsten 1-3 Jahren primär profilieren? (Mehrfachantworten möglich)



## Innovationen stehen an zweiter Stelle

Am zweit häufigsten wird die Profilierung über innovative Produkte und Dienstleistungen genannt. Dem Aufbau und der Sicherung der Innovationskraft wird damit eine hohe Bedeutung zugemessen. Qualität und Innovation sind in in der Mehrheit der untersuchten Branchen die beiden erstgenannten Profilierungsmerkmale (vgl. Tab. 2).

## Hoher Fokus auf kundenindividuellen Lösungen

Auch von hoher Bedeutung ist das Angebot kundenindividueller Lösungen. Knapp sieben von zehn Studienteilnehmern sind der Auffassung, dass sie ihr Angebot in Zukunft auf die individuellen Kundenanforderungen zu-

schneiden wollen. Nur knapp vier von zehn KMU wollen sich über ein möglichst breites Angebot an Dienstleistungen und Produkten abheben.

Dies ist ein Hinweis auf den hohen Spezialisierungsgrad vieler Schweizer Mittelstandsunternehmen. So setzen Firmen in der stark exportorientierten Investitionsgüterindustrie auf Innovation (82%) und kundenindividuelle Lösungen (74%). Eine verhältnismässig geringere Bedeutung wird hingegen einem möglichst umfassenden Leistungsprogramm (35%) beigemessen. Auch spielt in dieser Branche ein möglichst niedriger Preis (5%) eine untergeordnete Rolle.

**Tabelle 2: Wettbewerbsstrategische Stossrichtungen nach Branchen**

Wie will sich Ihr Unternehmen gegenüber den Kunden in den nächsten 1-3 Jahren primär profilieren?  
(Mehrfachantworten möglich)

	Investitionsgüterindustrie	Gewerbe, übrige Industrie	Bauwesen	Handel, Verkehr	Tourismus, Unterhaltung	Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen	Unternehmensbezogene Dienstleistungen	Banken, Versicherungen und Immobilien
Hohe Qualität	87%	90%	82%	83%	83%	<b>100%</b>	95%	<b>100%</b>
Kundenindividuelle Lösungen	74%	67%	71%	57%	50%	56%	<b>90%</b>	60%
Umfangreiches Leistungsprogramm	35%	46%	32%	37%	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	30%
Innovative Produkte/ Dienstleistungen	<b>82%</b>	79%	50%	73%	67%	67%	60%	30%
Niedriger Preis	5%	6%	<b>25%</b>	3%	17%	0%	5%	0%
Anderes	11%	4%	25%	3%	0%	6%	0%	<b>30%</b>



---

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei Unternehmen in der Tourismus- und Unterhaltungsbranche sowie im Gesundheits- und Bildungswesen, wo kundenindividuelle Lösungen und ein umfassendes Angebot gleich gewichtet werden.

### Nur wenige wollen sich über den Preis profilieren

Aufgrund der Befragungsergebnisse wird ein klarer Trend erkennbar: Schweizer KMU suchen zukünftig ihre wettbewerbsstrategische Position weniger über Produktstandardisierung und Ausdehnung des Angebots, sondern vielmehr über Innovation und qualitativ hochstehende, massgeschneiderte Produkte.

Qualität und Kundenindividualität haben dabei ihren Preis. Entsprechend wenig wird dieses Kriterium als mögliches Profilierungsziel genannt. Einzige nennenswerte Ausnahmen finden sich in den stark binnenorientierten Branchen des Bauwesens (25%) und der Tourismus- und Unterhaltungsindustrie (17%). Dies ist ein Hinweis darauf, dass nur eine Minderheit der KMU ihren Markterfolg über eine Niedrigpreis-Profilierung sucht.

Kaum überraschend ist, dass dem Kriterium Preis in strategischer Hinsicht weder im Gesundheits- und Sozialwesen noch bei den Banken eine Bedeutung zugemessen wird. Dennoch stand die Preisgestaltung dieser beiden Branchen in jüngster Vergangenheit auf Abnehmerseite unter verstärkter Beobachtung.





# Defensive strategische Massnahmen

Strategisch sinnvolle Antworten auf die Herausforderungen eines verschärften Wettbewerbs finden sich nicht ausschliesslich in der zukünftigen Positionierung eines Unternehmens gegenüber seinen Kunden. Wollen KMU das Erreichen ihrer Ziele sicherstellen, sollten sie nicht nur auf der Ebene einzelner Geschäftsbereiche, sondern auch auf der Ebene des Gesamtunternehmens eine in sich tragfähige Entwicklungsrichtung verfolgen. Die strategische Unternehmensentwicklung erhält daher gerade bei Mittelstandsunternehmen eine immer wichtigere Bedeutung. Denn sie dient sowohl der Sicherung des erfolgreichen Fortbestehens als auch dem Erreichen von Qualitäts-, Wachstums- und Ertragszielen.

## Höchstens 10% der Schweizer KMU wollen der Wirtschaftskrise mit Abbaumassnahmen begegnen.

Doch wie wollen die Unternehmen ihren Erfolg langfristig sicherstellen? Die vorliegende Umfrage hat diese Frage an Schweizer KMU gestellt und dabei eine angesichts der anbrechenden Wirtschaftskrise überraschende Antwort erhalten. Zum Zeitpunkt der Erhebung setzte nur eine kleine Minderheit von Unternehmen auf defensive Massnahmen der strategischen Unternehmensentwicklung.

## Reduktion der Geschäftstätigkeit nur für eine kleine Minderheit der KMU ein Thema

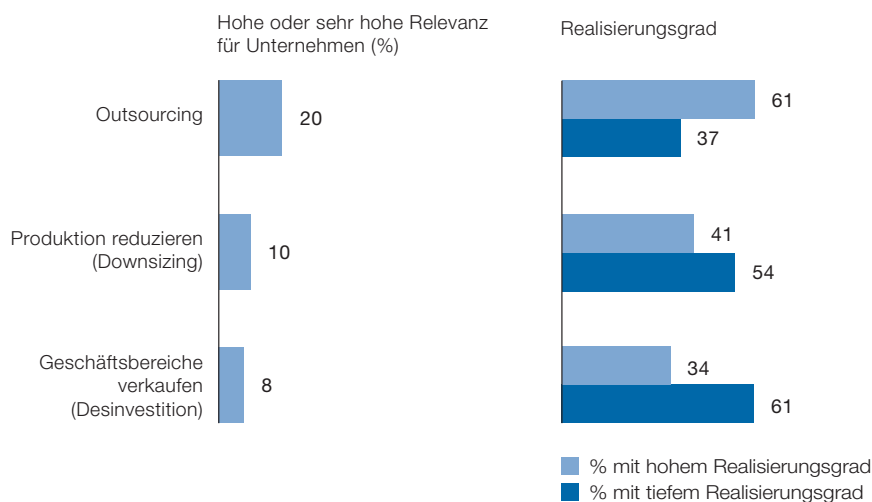
In Erwartung der sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und stagnierender Absatzmärkte wäre davon auszugehen, dass für die betroffenen Unternehmen vermehrt die Reduktion der Produktionstätigkeit oder gar der Verkauf bzw. die Schliessung von Unternehmensteilen im Vordergrund stehen. Doch sind solche Downsizing- oder Desinvestitionsstrategien in naher Zukunft nur für eine kleine Minderheit der KMU von hoher bis sehr hoher Relevanz für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens (10% bzw. 8%; vgl. Abb. 6).

Alternativen dazu finden sich für 20% der Unternehmen im Bereich Outsourcing, was letztlich dazu dienen kann, die Tätigkeiten im Unternehmen auf die Kernkompetenzen zu beschränken, ohne dabei die Geschäftstätigkeit als Ganzes zu reduzieren oder gar Arbeitsplätze abbauen zu müssen.

Als sehr hoch wird jedoch der Handlungsdruck zur Umsetzung der hier angesprochenen strategischen Entwicklungsrichtung eingestuft. 54% der Unternehmen geben an, ihre Pläne zur Produktionsreduktion noch in ungenügender Weise umgesetzt zu haben.<sup>2</sup> Für Unternehmen mit Desinvestitionsabsichten beläuft sich dieser Anteil gar auf 61%. Einzig im Bereich Outsourcing weisen die Pläne der Unternehmen einen etwas höher liegenden Umsetzungsgrad auf.

<sup>2</sup> Dieser Prozentsatz bezieht sich nur auf den Anteil von Unternehmen, für welche die Massnahme von hoher bis sehr hoher Relevanz für den zukünftigen Erfolg des Gesamtunternehmens ist.

**Abbildung 6: Relevanz von Massnahmen zur Reduktion von Geschäftstätigkeit für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



### Anpassung der Kostenstrukturen steht im Vordergrund

Eine weitere defensive Massnahme zur Bewältigung der Herausforderungen im Wettbewerbsumfeld zielt auf die Reduktion der Kosten im Unternehmen. Ziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch den Erhalt neuer finanzieller Freiheitsgrade. Dies um Investitionen oder Preissenkungen zu tätigen oder um bestehende Strukturen (z.B. Arbeitsplätze) zu erhalten. Üblicherweise lassen sich hier drei verschiedene Bereiche voneinander unterscheiden, in welchen Anpassungen der Strukturen und Abläufe zur Senkung von Kosten führen: Es sind die Bereiche Produktion, Vertrieb und Verwaltung/Administration.

Für drei von vier KMU ist die Senkung der Produktions- und Leistungserstellungskosten relevant für den zukünftigen Erfolg des Gesamtunternehmens.

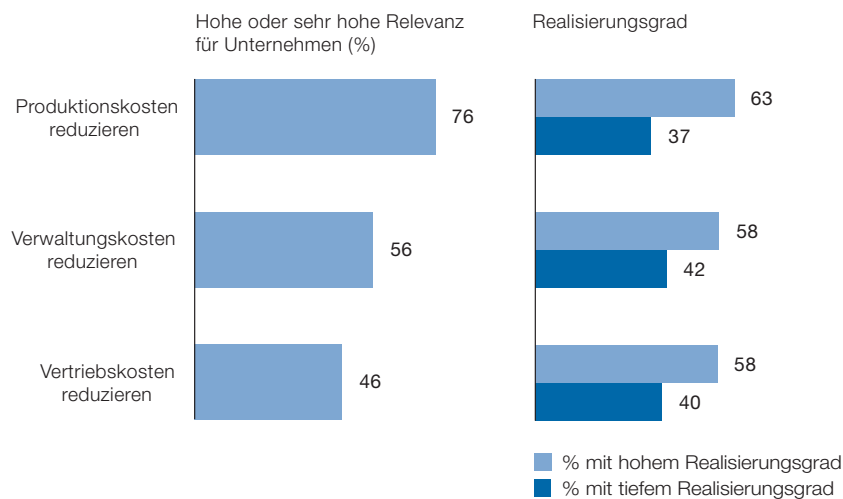
Das grösste Potenzial zur Senkung der Kosten sehen drei von vier KMU im Bereich der Produktion bzw. im Bereich der Leistungserstellung im Falle von Dienstleistungsunternehmen (vgl. Abb. 7). Allerdings wäht sich hier auch eine Mehrheit bzgl. Umsetzung dieser Massnahmen auf dem richtigen Weg. So ist der Anteil derjenigen Unternehmen, die sich mit ihren Umsetzungsmassnahmen

noch weit vom Ziel entfernt sehen, im Vergleich zu den anderen Kostensenkungsbereichen am geringsten (37%).

Doch auch im Bereich des Managements und der Verwaltung lassen sich Kosten sparen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu steigern. Immerhin 56% sehen Massnahmen in diesem Bereich von hoher Relevanz für den zukünftigen Erfolg. Fast jedes zweite Unternehmen ortet hier aufgrund des tiefen Realisierungsgrads aber noch Handlungsbedarf.

Erst an dritter Stelle wird die Kostensenkung im Bereich Vertrieb genannt, was beispielsweise die Reduktion von Marketingbudgets oder die Überwälzung der Logistikkosten auf die Kunden beinhaltet. Doch auch solche Massnahmen zieht eine grössere Minderheit der Schweizer KMU in Betracht. Denn immerhin 46% der befragten Firmen messen den kostensenkenden Massnahmen im Vertriebsbereich eine hohe oder sehr hohe Relevanz bei.

**Abbildung 7: Relevanz kostenreduzierender Massnahmen für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



# Offensive strategische Massnahmen

Die Schweizer KMU blickten zum Zeitpunkt der Erhebung trotz aufziehender Rezession mit Optimismus und Tatendrang in die Zukunft. Um die Krise zu überwinden und langfristig erfolgreich zu sein, werteten sie offensive, auf Wachstum ausgerichtete Strategien weit höher als defensive Verschlankungsmassnahmen. Dabei steht nicht nur die Sicherung der Existenz des Gesamtunternehmens im Vordergrund, sondern auch das zukünftige Erreichen von Qualitäts- und Ertragsszielen.

## Trotz Wirtschaftskrise favorisieren Schweizer KMU langfristig offensive, wachstumsorientierte Massnahmen zur Entwicklung des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Entwicklungsrichtung und der Art und Weise, mit welcher KMU versuchen, ihre Wachstumsziele zu erreichen. Geht es um die bessere Durchdringung bestehender Märkte mit bewährten Produkten? Stehen die Erschliessung neuer Märkte und das Gewinnen neuer Kunden im Vordergrund? Oder will das Unternehmen durch Entwicklung neuer Produkte bzw. den Ausbau des Leistungsangebots wachsen? Wie viele KMU planen, ihre Geschäftstätigkeit (weiter) zu diversifizieren und dabei unter Umständen gar in neue Branchen vorzustossen? Soll diese Entwicklung vorwiegend auf den Binnenmarkt beschränkt bleiben oder steht der Auf- oder Ausbau der Produktions- und Vertriebsstrukturen im Ausland auf der Agenda?

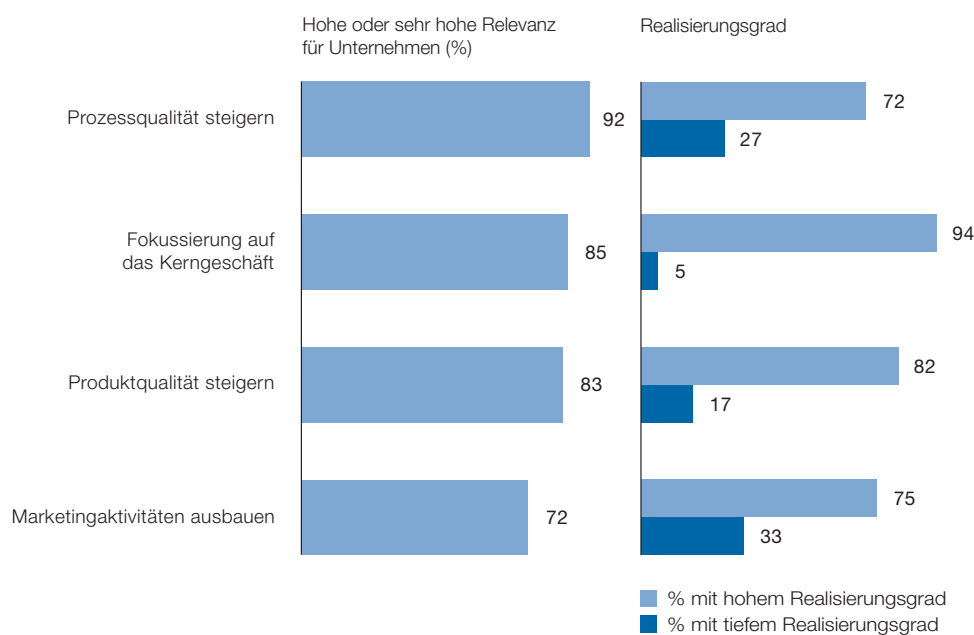
## Wachstum durch verbesserte Marktdurchdringung

Wollen KMU ihren Marktanteil im Kerngeschäft erhöhen, ohne dazu neue Absatzmärkte zu erschliessen oder ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen zu verändern, ist eine verbesserte Bearbeitung des Absatzmarktes gefragt.

Die Fokussierung auf das Kerngeschäft ist hoch relevant für den Unternehmenserfolg. Aber nur 5% sehen hier einen unmittelbaren Handlungsbedarf.

Unternehmen, die eine Erhöhung ihrer Marktanteile anstreben, müssen ihre Kräfte (Finanzen, Know-how etc.) bündeln. Wenig überraschend schätzt daher eine überwiegende Mehrheit Massnahmen, die zu einer Fokussierung auf das Kerngeschäft führen, als relevant oder sehr relevant für den Erfolg des Gesamtunternehmens ein (vgl. Abb. 8). Nur knapp 5% der Unternehmen sehen hier allerdings gegenwärtig noch Handlungsbedarf. Somit zeigt sich, dass bei Schweizer KMU das Bewusstsein hoch ist, sich trotz Wachstumsplänen nicht zu verzetteln.

**Abbildung 8: Relevanz von Massnahmen zur verbesserten Marktdurchdringung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



Auch nahe liegend für eine Entwicklung hin zur verbesserten Marktdurchdringung ist der Ausbau der Marketingaktivitäten durch die Unternehmen. Insgesamt 72% schätzen die Relevanz dieser Massnahme als hoch bis sehr hoch ein. Rund ein Drittel dieser Gruppe sieht hier auch einen gewissen Handlungsbedarf, etwa mittels Aufstockung von Werbebudgets oder durch den Aufbau zusätzlicher Absatzkanäle.

Zwei weitere Massnahmen der strategischen Unternehmensentwicklung sind eng mit einer verbesserten Marktdurchdringung verbunden. Sie widerspiegeln die hohe Bedeutung des Qualitätsdenkens bei Mittelstandsunternehmen in der Schweiz. So verlangen die hohen Qualitätsansprüche, mit denen sich die überwiegende Mehrheit der Schweizer KMU gegenüber ihren Kunden profilieren will (vgl. Abb. 5), automatisch nach entsprechender Qualität

der Abläufe im Gesamtunternehmen. Dies scheint den Studienteilnehmern auch bewusst, stufen sie doch die Steigerung der Prozessqualität als vordringlichstes Ziel ihrer Unternehmensentwicklung der nächsten ein bis drei Jahre ein (92%). Mit ähnlich hoher Priorität (83%) wird die zweite wichtige Massnahme, die Steigerung der Produktqualität, gewertet.

Der Zufriedenheitsgrad mit dem derzeitigen Stand der Umsetzung von Massnahmen zur Steigerung von Prozess- und Produktqualität ist dabei vergleichsweise hoch. Immerhin 27% der befragten KMU orten aber bei der Verbesserung ihrer Abläufe noch einen grösseren Handlungsbedarf (bei Produktqualität 17%).

Nebst Wachstum tragen diese Massnahmen auch zur Sicherung der Rentabilität der Unternehmen bei. Kosten werden gesenkt und der Absatz erhöht; es gilt das Prinzip, mit erhöhten Deckungsbeiträgen und sinkenden Fixkosten die betriebswirtschaftliche Überlebensfähigkeit zu sichern.

### Wachstum durch Produktentwicklung

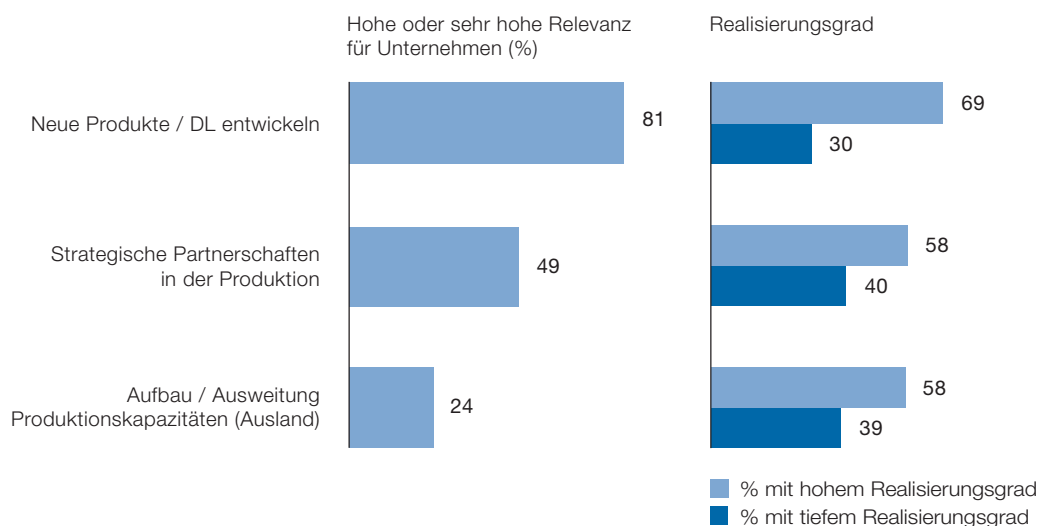
Wachstumsstrategien mit Fokus auf Produktentwicklung beinhalten eine substantielle Weiterentwicklung bestehender oder die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (Innovation). Für eine grosse Mehrzahl (81%) der Schweizer KMU sind Innovationen relevant oder sehr relevant für den zukünftigen Erfolg des Gesamtunternehmens (vgl. Abb. 9). Knapp ein Drittel schätzen hier ihre eigenen Bemühungen noch als ungenügend ein. Dies kann im Falle von Produktionsunternehmen eine Ausweitung der F&E-Aktivitäten bedeuten oder auch die Kombination bereits bestehender Produkte mit zusätzlichen

Dienstleistungen. Bei reinen Dienstleistungsunternehmen steht dagegen zum Beispiel der kundenspezifische Ausbau des Leistungsangebots im Vordergrund.

Mittelstandsunternehmen, die ihre Wachstumspläne vorwiegend über die Neu- oder Weiterentwicklung ihrer Produkte anstreben, geraten im Gegensatz zu grossen Unternehmen rascher an Ressourcengrenzen. Oft bestehen Ideen, Konzepte und Pläne, es fehlen aber das Know-how oder auch die finanziellen Mittel um die Innovationen bis zur effizienten Produktion und damit zur Marktfähigkeit weiter zu entwickeln. Die Hälfte der Unternehmen misst deshalb der strategischen Partnerschaft mit anderen Unternehmen im Bereich der Produktion eine hohe Relevanz bei.

Doch wie viele Schweizer KMU planen den Aufbau oder die Aufstockung ihrer Produktionskapazitäten überhaupt noch in der Schweiz? Ein knappes Viertel erachtet den

**Abbildung 9: Relevanz von Massnahmen zum Wachstum über Produktentwicklung für den Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



Auf- oder Ausbau der Produktion im Ausland als wichtig. Von diesen Unternehmen sehen rund 40% bei sich selbst zukünftig einen grösseren Handlungsbedarf; es dürften hier Pläne oder zumindest Absichten zur Auslandsexpansion vorhanden sein, welche aber noch nicht (oder nur teilweise) umgesetzt sind.

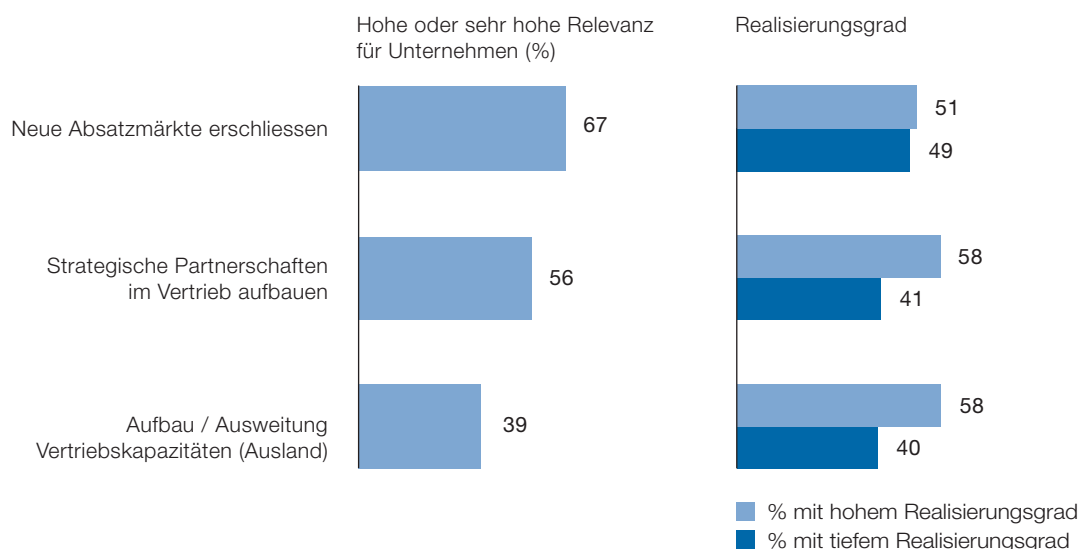
### Wachstum durch Marktentwicklung

Im Gegensatz zu der Marktdurchdringung und Produktentwicklung geht es bei der Marktentwicklung darum, Wachstum mit dem bereits bestehenden Angebot an Produkten oder Dienstleistungen in neuen Absatzmärkten anzustreben. «Neu» kann ein Markt sowohl in geographischer Hinsicht (z.B. eine neue Region oder ein neues Exportland) oder aber auch mit Bezug auf das Kundensegment sein. Immerhin 67% der KMU messen der Erschliessung neuer Absatzmärkte eine grosse oder sehr grosse Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei (vgl.

Abb. 10). Ein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht bei fast der Hälfte dieser Unternehmen. Analog der Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Innovationen bis zur Marktreife kann die Erschliessung neuer Märkte KMU an ihre Kompetenz- und Ressourcengrenzen bringen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56%) misst einer strategischen Partnerschaft im Vertrieb deshalb auch eine hohe Relevanz bei. Rund 40% weisen einen tiefen Realisierungsgrad in der Suche oder der Umsetzung solcher Allianzen auf.

Beim Aufbau und der Erschliessung neuer Märkte spielt letztlich auch das Ausland eine wichtige Rolle (39%). Der Realisierungsgrad bestehender Absichten oder Pläne liegt hier im gleichen Bereich wie derjenige der Produktion (vgl. Abb. 9).

**Abbildung 10: Relevanz von Massnahmen zum Wachstum über Marktentwicklung für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**





## Wachstum durch Diversifikation

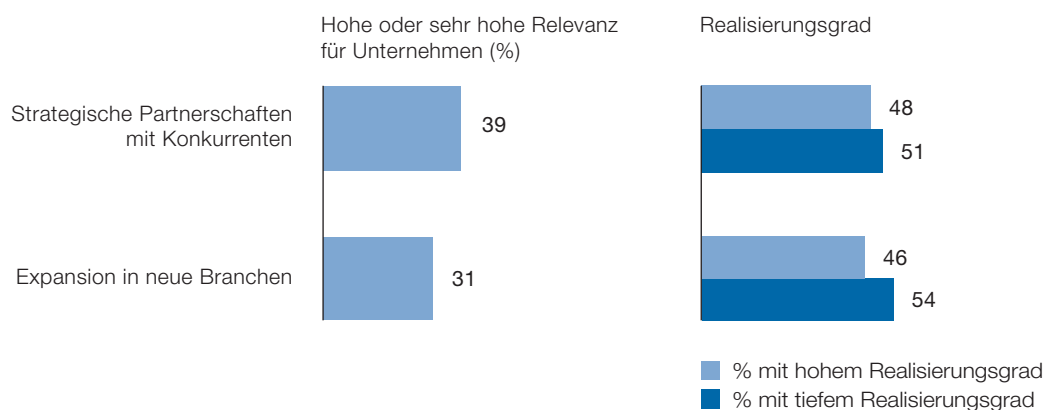
Eine weitere Stossrichtung der strategischen Unternehmensentwicklung umfasst gleichzeitig die Entwicklung neuer Produkte und die Erschliessung neuer Märkte. Ein Hinweis darauf, dass ein Unternehmen diese Richtung verfolgt, findet sich etwa in dessen Bereitschaft zur Kooperation mit Konkurrenten und Anbietern von Ergänzungsprodukten. Gerade für KMU ist Wachstum über eine Diversifikationsstrategie oft nur mit einem geeigneten Partner, welcher gleiche oder komplementäre Produkte in bisher nicht erschlossenen Märkten anbietet, zu bewerkstelligen. Im Vergleich zu den strategischen Partnerschaften im Vertrieb schätzen die Studienteilnehmer aber die Relevanz strategischer Allianzen mit Konkurrenten etwas geringer ein. Immerhin 39% erkennen darin jedoch einen wesentlichen Beitrag zu ihrem zukünftigen Unternehmenserfolg (vgl. Abb. 11). Umgekehrt schätzen diese Unternehmen den eigenen Handlungsbedarf zur Umsetzung ihrer Kooperationsabsichten hier aber mit 51% als sehr hoch ein.

Ein weiterer Hinweis auf Diversifikation als strategische Stossrichtung lässt sich aus der Bereitschaft eines Unternehmens ersehen, das angestrebte Wachstum in neuen Branchen zu realisieren. Immerhin 31% messen dieser Möglichkeit eine hohe oder sehr hohe Relevanz für den zukünftigen Erfolg des Gesamtunternehmens bei.

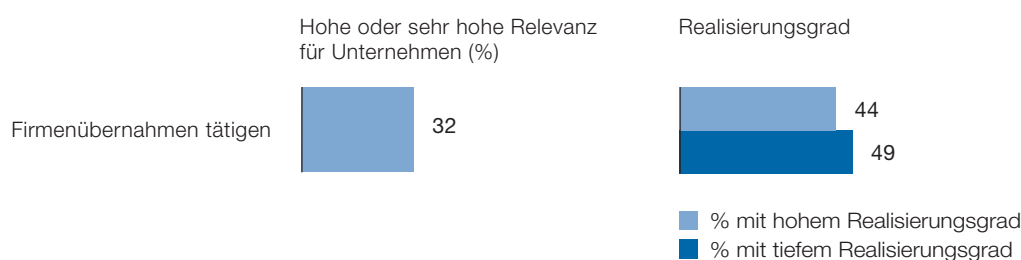
## Wachstum durch M&A auch in Krisenzeiten opportun

Ein weiterer, wenn auch indirekter Hinweis darauf, dass eine überraschend grosse Anzahl von KMU trotz Wirtschaftskrise Wachstumspläne hegen, zeigt sich in deren Bereitschaft, sich an anderen Unternehmen zu beteiligen oder diese zu übernehmen. Immerhin ein knappes Drittel erachtet die Expansion über Zusammenschlüsse oder Akquisition als relevant oder sehr relevant für den zukünftigen Geschäftserfolg (vgl. Abb. 12). Gemessen an der Gruppe, die den Verkauf einzelner Geschäftsteile ins Auge fasst (vgl. Abb. 6), entspricht dies einem Überschuss von 24% an kaufwilligen Unternehmen.

**Abbildung 11: Relevanz von Massnahmen der Diversifikation für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



**Abbildung 12: Relevanz von Massnahmen zum Wachstum über M&A für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens und deren Realisierungsgrad**



Allerdings ist der Handlungsdruck für kaufwillige Unternehmen etwas weniger hoch als für Verkäufer. Nur rund die Hälfte lokalisiert diesbezüglich einen hohen Handlungsbedarf für das eigene Unternehmen, während es bei den potenziellen Verkäufern rund 61% sind (vgl. Abb. 6).

### Wachstumsstrategien von Schweizer KMU

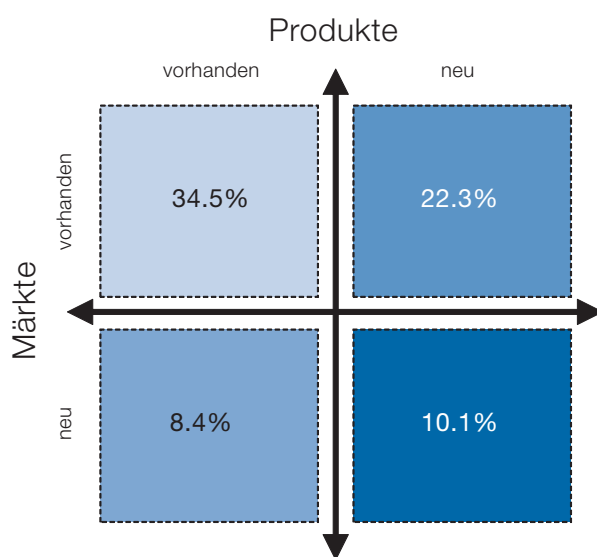
Dass die überwiegende Mehrheit der Schweizer KMU trotz anhaltender Wirtschaftskrise dennoch langfristig eine Wachstumsstrategie verfolgt, wird durch die vorliegende Befragung bestätigt. Drei von vier Unternehmen verfügen über klare Wachstumsabsichten (vgl. Tab. 3 u. Abb. 13). Bei diesen Unternehmen lässt sich auf Grund der Befragung eine eindeutige Stossrichtung der strategischen Unternehmensentwicklung identifizieren.<sup>3</sup> Dazu mussten mehrere, in sich widerspruchsfreie Antworten auf Fragen der jeweiligen strategischen Ausrichtung des Unternehmens erfüllt sein.

**Tabelle 3: Wachstumsstrategien von Schweizer KMU nach Häufigkeit**

Wachstum über verbesserte Marktdurchdringung	34.5%
Wachstum über Produktentwicklung	22.3%
Wachstum über Marktentwicklung	8.4%
Wachstum über Diversifikation	10.1%
– davon «unechte»	4.6%
– davon «echte» (Vorstoss in neue Branchen)	5.5%
Keine eindeutige Wachstumsstrategie erkennbar bzw. Desinvestitionsabsichten	24.7%

<sup>3</sup> Die Stossrichtungen der strategischen Unternehmensentwicklung sind beschrieben in H.I. Ansoff: The New Corporate Strategy, Wiley 1988

**Abbildung 13: Strategische Entwicklungsrichtungen von Schweizer KMU**



Dass sich gerade KMU hinsichtlich ihrer strategischen Unternehmensentwicklung auf die Stossrichtungen Marktdurchdringung (34%) bzw. Produktentwicklung (22%) fokussieren, liegt auf der Hand. Im Gegensatz zu Grossunternehmen fehlen meist die Ressourcen, um sich über mehrere Geschäftsfelder hinweg zu diver-

sifizieren. Immerhin rund 10% verfügen dennoch über diese Absicht, wobei davon rund die Hälfte (5.5%) auch eine Expansion in neue Branchen als relevant für ihren zukünftigen Unternehmenserfolg bezeichnen.

Rund 22% der Unternehmen verfolgen Wachstumspläne über die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Die Hälfte davon (11%) richtet sich gleichzeitig auch auf eine verbesserte Durchdringung der bisher bedienten Märkte mit bestehenden Produkten aus. Bei den 8% mit Wachstumsplänen über reine Marktentwicklung trifft das Gleiche auf rund 6% der Unternehmen zu.

Ein Viertel der Schweizer KMU verfügt über keine oder keine eindeutige Wachstumsstrategie.

Ein Viertel der Schweizer KMU verfügt im Sinne dieser Studie über keine oder über keine eindeutige Wachstumsstrategie. Es sind dies Unternehmen, die entweder mehrere, einer fokussierten strategischen Stossrichtung zuwiderlaufende Massnahmen als hoch relevant für ihren zukünftigen Unternehmenserfolg einstufen oder aber über klare Desinvestitionsabsichten verfügen.

# Branchentypische Strategien

Mit Blick auf die derzeitige Wirtschaftskrise wurde bisher gezeigt, wie sich die Schweizer KMU-Landschaft als Ganzes sowohl auf wettbewerbs- wie auch auf unternehmensstrategischer Ebene positioniert. Je nach Ausgangslage und Umfeld sind die Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen jedoch erheblich. Eine passende Strategie muss deshalb den jeweiligen individuellen Umständen des KMU Rechnung tragen.

Nebst diesen individuellen Voraussetzungen spielen auch die branchenspezifischen Gegebenheiten eine wesentliche Rolle bei der unternehmensstrategischen Positionierung. Hier lassen sich eindeutige Unterschiede sowohl zwischen den jeweiligen Branchen als auch zwischen export- und binnenmarktorientierten Unternehmen feststellen. Diese Unterschiede beziehen sich einerseits auf die Art und Weise, wie sich ein KMU im Markt weiterentwickeln will

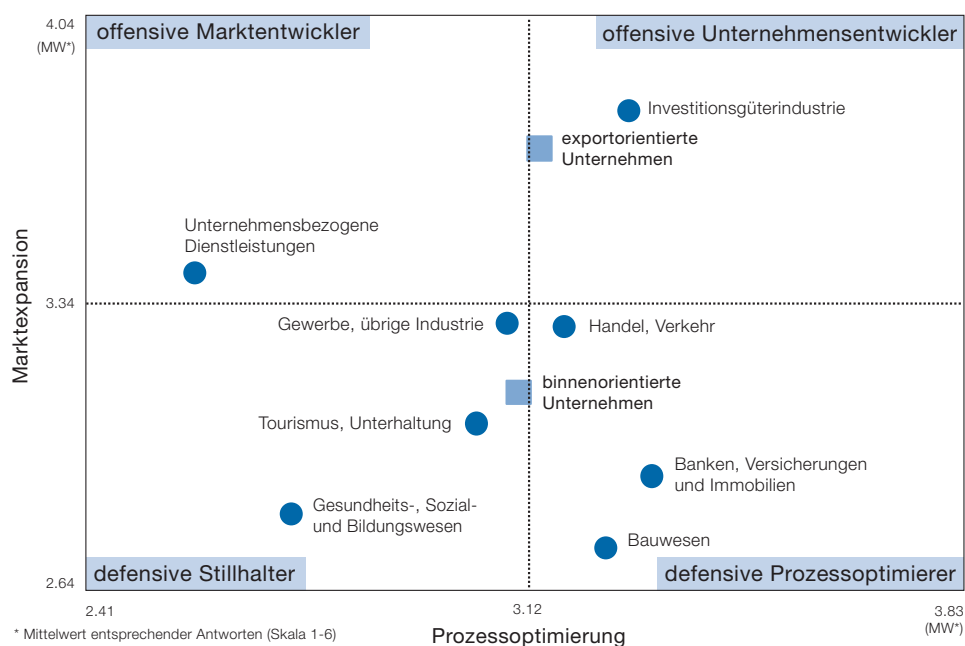
(offensiv versus defensiv), andererseits spielt der Umgang mit den unternehmenseigenen Strukturen, Ressourcen und Prozessen eine wesentliche Rolle.

Gemäss der vorliegenden Studie lassen sich auf der Basis dieser zwei Dimensionen, Marktexpansion und Prozessoptimierung, vier Strategietypen unterscheiden (vgl. Abb. 14).

## Die defensiven Stillhalter

Unternehmen in der Rolle des defensiven Stillhalters streben eine kontinuierliche Entwicklung in den bestehenden Märkten mit den bereits bisher vertriebenen Produkten und Leistungen an. Wachstum steht dabei nicht im Vordergrund und wird höchstens in der Form von internem Wachstum von einzelnen Teilbereichen des Gesamtunternehmens angestrebt. Die Erfüllung langfristiger Unternehmensziele wird tendenziell mit defensiven Massnahmen

Abbildung 14: Verteilung der Strategietypen nach Branchen



---

wie der Reduktion des Leistungsprogramms versucht. Selten steht dagegen die Suche nach neuen Marktchancen oder die Innovation neuer Produkte im Vordergrund. Die Sensibilität gegenüber möglichen Kostenreduktionspotenzialen ist eher gering. Generell wird die strategische Unternehmensentwicklung erst dann zum Thema, wenn das Unternehmen in seiner Existenz bedroht ist oder der ökonomische Druck von aussen wächst.

KMU, welche diesem Strategietyp entsprechen, finden sich gemäss der vorliegenden Befragung vor allem in den Branchen des Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesens sowie im Tourismus- und Unterhaltungsbereich (vgl. Abb. 14). Auch im Gewerbesektor und der übrigen Industrie (z.B. Druckereien, Nahrungsmittelproduzenten etc.) ist der typische Stillhalter nicht selten anzutreffen. Zudem weisen gemäss der vorliegenden Befragung Unternehmen, welche ihre Tätigkeit ausschliesslich auf den Binnenmarkt beschränken, ebenfalls eine tendenziell defensive strategische Ausrichtung auf.

### Die defensiven Prozessoptimierer

Die Betriebe, welche sich diesem Strategietypus zurechnen lassen, setzen in ihrer unternehmensstrategischen Entwicklung vermehrt auf die Optimierung ihrer Prozesse und weniger auf den Ausbau des Produkt- und Leistungsprogramms. Um die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen, steht hier in erster Linie die qualitative Perfektionierung der erstellten Produkte im Vordergrund. Wachstum wird dabei nicht durch die Expansion in neue Märkte oder durch die Innovation neuer Produkte und Dienstleistungen angestrebt, sondern mittels kontinuierlicher Verbesserung des Angebots und durch defensive Massnahmen wie Kostensenkungen, Produktionsreduktion oder gar Desinvestitionen.



---

Gemäss der vorliegenden Befragung bewegen sich typischerweise Unternehmen der Banken- und Immobilienbranche sowie des Baugewerbes in der Rolle des Prozessoptimierers (vgl. Abb. 14).

### Die offensiven Marktentwickler

Die Unternehmen, welche dem Typus eines offensiven Marktentwicklers entsprechen, verfügen zumeist über klare Wachstumspläne. Sie setzen dabei in erster Linie auf die Gewinnung neuer Kunden und die Erschliessung neuer Absatzmärkte. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse oder auch die Sensibilität gegenüber Kostenreduktionsmöglichkeiten steht dabei nicht im Vordergrund. Hingegen wird die Vielfalt des Produkt- und Leistungsprogramms oft erhöht, um die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen.

KMU dieses Typs finden sich gemäss der vorliegenden Befragung häufig im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (vgl. Abb. 14). So etwa in der IT-Dienstleistungsbranche, bei Architektur- und Ingenieurbüros sowie bei Unternehmensberatern.

### Die offensiven Unternehmensentwickler

In diesem vierten Strategietyp wird die offensive Ausrichtung des Marktentwicklers mit den Fähigkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse und zur perma-

nenten Kostenreduktion vereint. Unternehmen dieser Kategorie nutzen zum Erreichen ihrer langfristigen Unternehmensziele vielfältige Chancen. Vermehrt setzen sie auf die Entwicklung neuer Produkte und die Expansion in neue Märkte, nötigenfalls auch durch Firmenübernahmen. Darüber vergessen sie jedoch nicht, ihre Abläufe kontinuierlich zu verbessern. Die Sensibilität gegenüber möglichen Kostenreduktionen im Bereich Produktion, Vertrieb oder auch Administration ist vorhanden und die gezielte Desinvestition von Unternehmensteilen ist möglich, wenn diese nicht mehr zur strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens passen. Generell wird die strategische Unternehmensentwicklung in diesen Betrieben aktiv betrieben.

### KMU der Investitionsgüterbranche und im Exportbereich betreiben eine aktivere strategische Unternehmensentwicklung.

Gemäss der vorliegenden Befragung sind Unternehmen der Investitionsgüterindustrie häufig diesem Typ zuzurechnen. Gleiches gilt zudem auch für Unternehmen aller Branchen, welche mehr als 10% ihrer Produktion ins Ausland exportieren.

# Bedeutung der Strategiearbeit in Schweizer KMU

Um den Herausforderungen eines verschärften Wettbewerbs in Zukunft begegnen zu können, sind die Schweizer Mittelstandsunternehmen in ihrer strategischen Unternehmensentwicklung gefordert. Nicht nur muss Klarheit über die langfristigen Zielsetzungen des Unternehmens bestehen, sondern es müssen auch die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen sein, um diese Ziele zeitnah und in effizienter Weise zu erreichen.

KMU weisen bezüglich der Professionalisierung ihrer Strategiearbeit noch Aufholbedarf gegenüber Grossunternehmen auf.

Was in Grossunternehmen zunehmend zur Selbstverständlichkeit geworden ist, nämlich die Professionalisierung und Institutionalisierung der Strategiearbeit in entsprechenden Gremien und Stäben, ist für viele KMU noch ausschliesslich von Einzelpersonen abhängig und wird oft eher unsystematisch betrieben. Wo genau KMU hier noch Handlungsbedarf sehen, um ihre strategische Unternehmensentwicklung zu verbessern, wurde mit der vorliegenden Studie untersucht. Die befragten Unternehmen nahmen dabei Stellung zur Bedeutung ausgesuchter Tätigkeiten eines systematischen Strategieprozesses. Dies insbesondere hinsichtlich der langfristigen Erfolgsicherung des Unternehmens. Gleichzeitig beurteilten sie die Qualität der bisherigen Umsetzung solcher Tätigkeiten in ihren Unternehmen, woraus sich der jeweilige Handlungsbedarf zur Verbesserung der Strategiearbeit ableiten lässt.

## Organisatorische Verankerung der Strategiearbeit

Damit ein Unternehmen systematisch eine Strategie entwickeln, umsetzen und auf Erfolg hin überprüfen kann, ist

die klare Regelung der Zuständigkeiten innerhalb der Organisation unabdingbar. Strategische Unternehmensentwicklung umfasst dabei alle Tätigkeiten, welche die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens langfristig sichern. Dies beinhaltet etwa die fortlaufende Analyse des Unternehmensumfelds (z.B. Nachfrage, Konkurrenten etc.) sowie der Ressourcen und Kompetenzen innerhalb des Unternehmens, die Entwicklung möglicher Handlungsoptionen für die Zukunft sowie die Überwachung und Kontrolle beschlossener Umsetzungsmassnahmen. In Grossunternehmen und Konzernen werden diese Tätigkeiten oft durch zentrale Organisationseinheiten unterstützt. Bei den befragten KMU weist jedoch nur eine Minderheit von weniger als 20% solche Strukturen auf (vgl. Tab. 4). Strategiearbeit ist hier von A bis Z «Chefsache», d.h. auch die Entscheidungsvorbereitung fällt vorwiegend in das Tätigkeitsgebiet der Geschäftsleitung (81%) oder des Geschäftsleiters/CEO (78%).

**Tabelle 4:**  
**Organisatorische Verankerung der strategischen Unternehmensentwicklung in Schweizer KMU**

In welchen organisatorischen Bereichen werden Aufgaben der strategischen Unternehmensentwicklung in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?  
(Mehrfachantworten möglich)

Geschäftsleiter / CEO	78.4%
Geschäftsleitung insgesamt	81.1%
Beauftragter / Team / Stabsstelle	18.9%
eigene Abteilung	16.2%
Andere (z.B. externer Berater)	8.1%



## Strategische Entscheidungen

Unabhängig davon, wo die einzelnen Tätigkeiten einer systematisch betriebenen strategischen Unternehmensentwicklung durchgeführt werden, ist das Treffen strategierelevanter Entscheidungen eine eindeutige Führungsaufgabe. Entsprechend muss die Kompetenz dafür auch einer Organisationseinheit mit Führungsfunktion zugeordnet sein. Bei den befragten KMU fällt diese Rolle überwiegend der Gesamtgeschäftsleitung (81%) bzw. dem Verwaltungsrat (77%) zu (vgl. Tab. 5). Bei 19% der Unternehmen sind es der Geschäftsleiter (CEO) allein oder aber auch Führungskräfte aus dem mittleren Management (15%), welche durch ihr Entscheidungsverhalten die langfristige Entwicklung des Unternehmens beeinflussen.

**Tabelle 5: Entscheidungsinstanz für Strategie in Schweizer KMU**

Wer fällt wichtige strategische Entscheidungen in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachantworten möglich)

Verwaltungsrat	77.0 %
Geschäftsleitung insgesamt	81.1 %
allein der Geschäftsleiter / CEO	18.9 %
eine kleine Gruppe von Senior Managern	16.2 %
Verantwortliche einer Geschäftseinheit	14.9 %
Andere ( z.B. Eigentümer )	13.5 %

Doch nicht nur die Frage nach dem «wo» ist im Zusammenhang mit Strategiearbeit von Interesse, sondern auch das «wie». Werden strategisch relevante Entscheidungen etwa im Rahmen eines klar definierten und systematisierten

Strategieprozesses gefällt? Beruhen solche Entscheidungen auf der Basis von «harten Fakten»? Welche Rolle spielen dabei die Erfahrungen und die Intuition der Beteiligten?

Die Auswertung der Daten lieferte hier eine interessante Antwort. So verlässt sich die Mehrheit der Unternehmen zwar auf Zahlen und andere «harte Fakten». Diese werden von 80% «häufig» bis «immer» als wichtige Basis in ihrem Entscheidungsverhalten angegeben (vgl. Abb. 15). Jedoch zeigt sich auch, dass die Erfahrung und Intuition der an einem strategischen Entscheid Beteiligten eine ähnlich bedeutsame Rolle spielt. Für rund zwei Drittel der Unternehmen sind Intuition und Erfahrung in den meisten Entscheidungsfällen von Bedeutung.

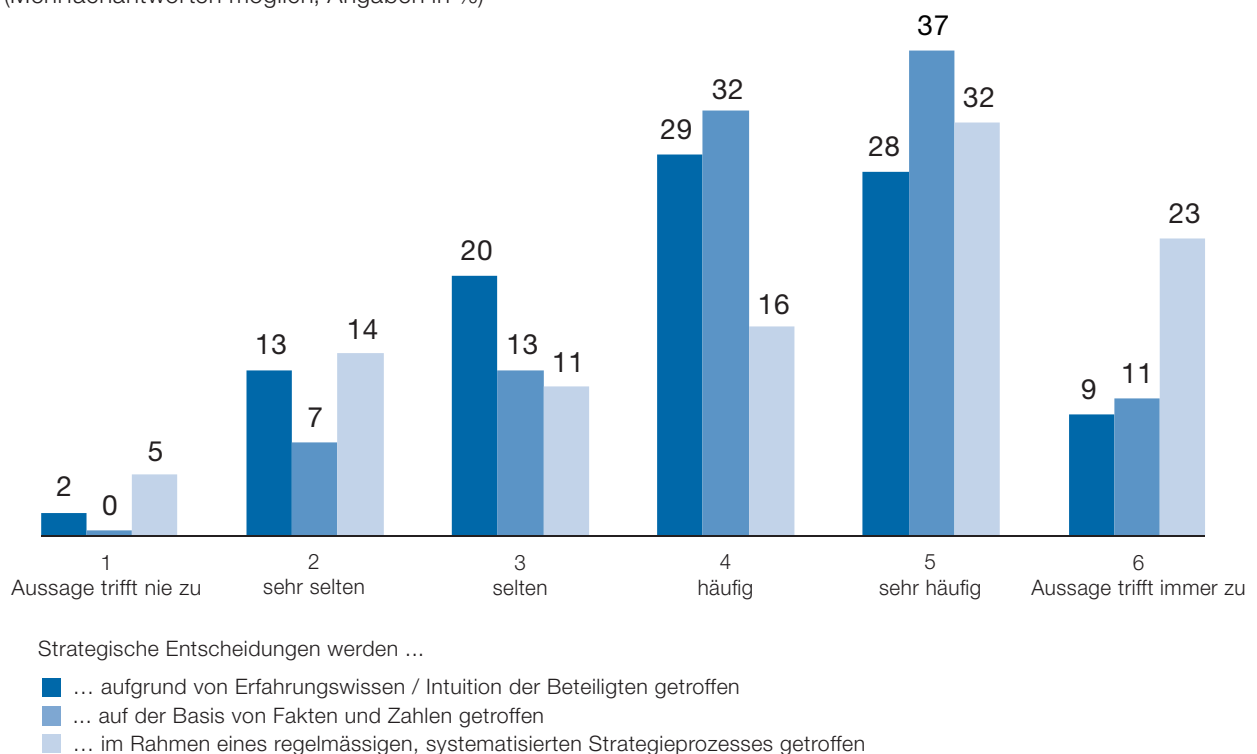
In knapp einem Drittel der KMU kommen strategische Entscheide selten bis nie im Rahmen eines systematisierten Prozesses zustande.

Etwas anders sieht es bei der Frage nach der Systematik im Entscheidungsprozess aus. Hier hat eine bedeutende Minderheit (30%) der KMU noch einen gewissen Aufholbedarf zu verzeichnen. Knapp ein Drittel gibt demnach an, dass strategierelevante Entscheidungen selten bis nie im Rahmen eines systematisierten Prozesses gefällt werden. Für diese Gruppe von Unternehmen ergibt sich, wie weiter hinten dargestellt, folglich auch ein erhöhter Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Durchführung typischer Tätigkeiten der strategischen Unternehmensentwicklung.

### Abbildung 15: Grundlagen strategierelevanter Entscheidungen in Schweizer KMU

Wie kommen in Ihrem Unternehmen strategische Entscheidungen zustande?

(Mehrfachantworten möglich; Angaben in %)



### Der Strategieprozess

Mit Blick auf die Praxis der strategischen Unternehmensentwicklung ist häufig davon die Rede, dass Strategien für Unternehmen letztlich nur aufgrund eines systematisierten Prozesses entwickelt und mit Erfolg umgesetzt werden können. Dabei zeigt ein Blick in die wissenschaftlichen Diskussionen aber rasch, dass es den richtigen Strategieprozess nicht gibt. Die Rahmenbedingungen im und um das Unternehmen sind meistens zu spezifisch, als dass ein einzig richtiges Vorgehen dafür passend wäre. Dennoch herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich die Aufgaben der strategischen Unternehmensentwicklung typischerweise in drei Bereiche gliedern:

- Strategische Analyse,
- Strategieformulierung und -auswahl,
- Strategieimplementierung und Erfolgskontrolle.

In der vorliegenden Studie wurden die Unternehmen nun dazu befragt, welche Bedeutung sie den idealtypischen Tätigkeitsbereichen eines solchen dreistufigen Strategieprozesses zumessen. Darüber hinaus wurden auch Angaben über die Zufriedenheit mit der bisherigen Umsetzung dieser Tätigkeiten erhoben, um daraus die Schwerpunkte des zukünftigen Handlungsbedarfs bei der Strategiearbeit von Schweizer KMU abzuleiten.

## Strategische Analyse

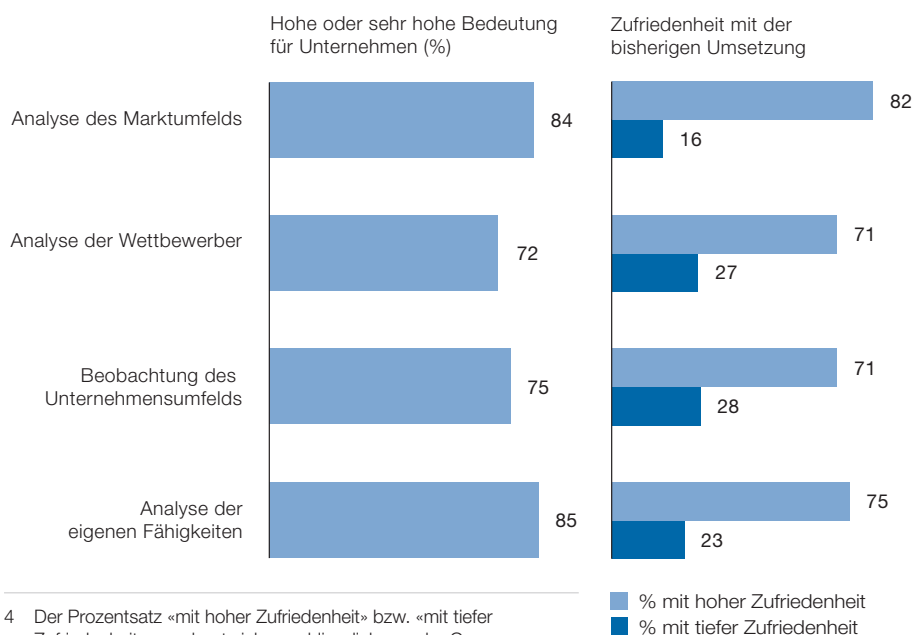
Die Aufgaben der strategischen Analyse bestehen im Wesentlichen aus dem Sammeln und Bewerten von Informationen zur gegenwärtigen und zukünftigen Positionierung des Unternehmens in seinem Umfeld (z.B. Branche, Kunden, Wettbewerber etc.). Im Rahmen der Analyse des externen Umfelds wird etwa das marktliche Umfeld auf gegenwärtige Chancen und Risiken hin geprüft, z.B. durch Beobachtung von Kunden mittels einer regelmässig durchgeführten Kunden- und Nachfrageanalyse.

Eine solche systematische Analyse des Marktumfelds wird von einer grossen Mehrheit (84%) der Unternehmen als bedeutend oder sehr bedeutend für die zukünftige

Entwicklung des Gesamtunternehmens eingestuft (vgl. Abb. 16). Der Handlungsbedarf ist hier vergleichsweise gering und besteht lediglich bei 16% dieser Unternehmen.

Mit 27% bzw. 28% fällt der Handlungsbedarf bei der systematischen Analyse der Wettbewerber (z.B. Kostenstrukturen, Preisgestaltung, Wachstumsstrategien, Produktmix der direkten Konkurrenten etc.) sowie bei der Beobachtung des erweiterten Unternehmensumfelds (z.B. Trends in den Bereichen Technologie, Gesellschaft, Ökologie, Politik etc.) etwas grösser aus. Umgekehrt wird die Bedeutung dieser Tätigkeiten mit insgesamt 72% bzw. 75% als geringfügig tiefer beurteilt.

**Abbildung 16: Bedeutung von Tätigkeiten der strategischen Analyse sowie Zufriedenheit mit der bisherigen Umsetzung<sup>4</sup>**



<sup>4</sup> Der Prozentsatz «mit hoher Zufriedenheit» bzw. «mit tiefer Zufriedenheit» errechnet sich ausschliesslich aus der Gruppe von Unternehmen, welche der jeweiligen Tätigkeit eine hohe oder sehr hohe Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zugewiesen haben. Bei einer Summe von weniger als 100% fällt die Differenz in die Rubrik «keine Angaben».

Als am wichtigsten beurteilen die befragten Unternehmen aber Tätigkeiten der internen Analyse, d.h. die Ermittlung und Beurteilung der unternehmenseigenen Fähigkeiten und Ressourcen (85%). Darunter fallen mitunter eine systematische Stärken-Schwächen-Analyse, das Arbeiten mit Portfolioansätzen oder auch Massnahmen zur Erhöhung der Kostentransparenz. In diesem Bereich sehen immerhin 23% der Unternehmen noch einen gewissen Verbesserungsbedarf.

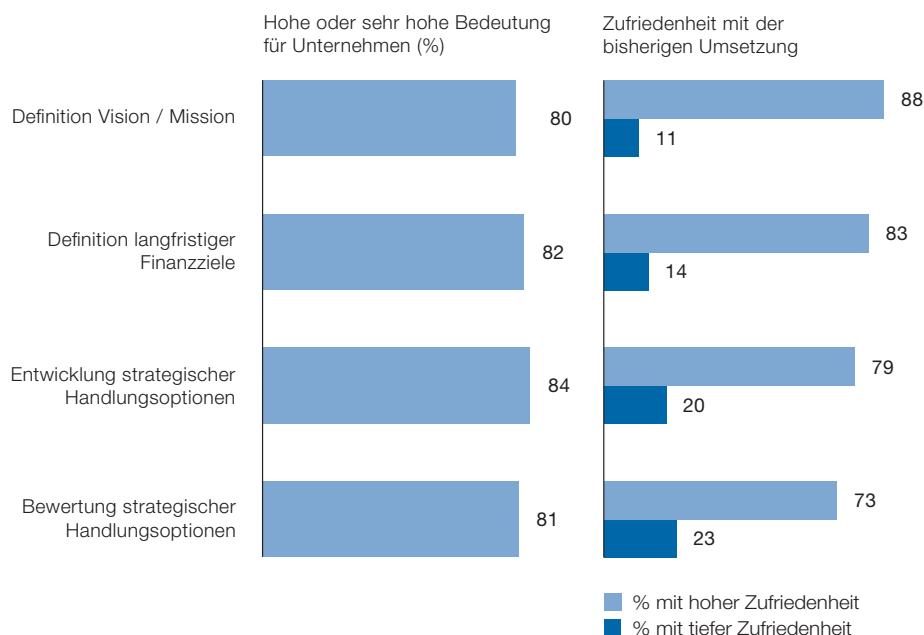
## Strategieformulierung und -auswahl

Aufbauend auf den durch die interne und externe Unternehmensanalyse erhaltenen Informationen lassen sich strategische Handlungsoptionen erarbeiten, die geeignet erscheinen, das Unternehmen dauerhaft erfolgreich in seinem Umfeld zu positionieren (vgl. Abb. 17). Um solche möglichen Strategiealternativen bewerten zu können, ist

die explizite Formulierung langfristiger Unternehmensziele unabdingbar. Diese lassen sich qualitativ in der Form einer Vision und/oder Mission für das Gesamtunternehmen festhalten (für 80% von Bedeutung), und als langfristig anzustrebende Finanzziele aufstellen (82%). In beiden Bereichen besteht für die befragten KMU nur ein geringer Handlungsbedarf (11% bzw. 14%).

Am bedeutendsten wird hier die eigentliche Herleitung und Diskussion möglicher strategischer Handlungsalternativen z.B. im Rahmen von Strategiewerkshops oder -klausuren gewertet (84%). Ähnlich eingeschätzt wird zudem die Wichtigkeit der adäquaten Bewertung strategischer Handlungsoptionen mit den dafür geeigneten Konzepten und Instrumenten (z.B. Kosten-Nutzen-Analysen, Risikoabschätzungen, Szenarienabwicklungen, Sensitivitätsanalysen). Sowohl für die Entwicklung als auch für die

**Abbildung 17: Bedeutung von Tätigkeiten der Strategieformulierung und -auswahl sowie Zufriedenheit mit bisheriger Umsetzung**



Bewertung strategischer Handlungsoptionen weist rund jedes fünfte Unternehmen einen tiefen Zufriedenheitsgrad mit der bisherigen Umsetzung aus und attestiert sich einen noch grösseren Handlungsbedarf für die Zukunft.

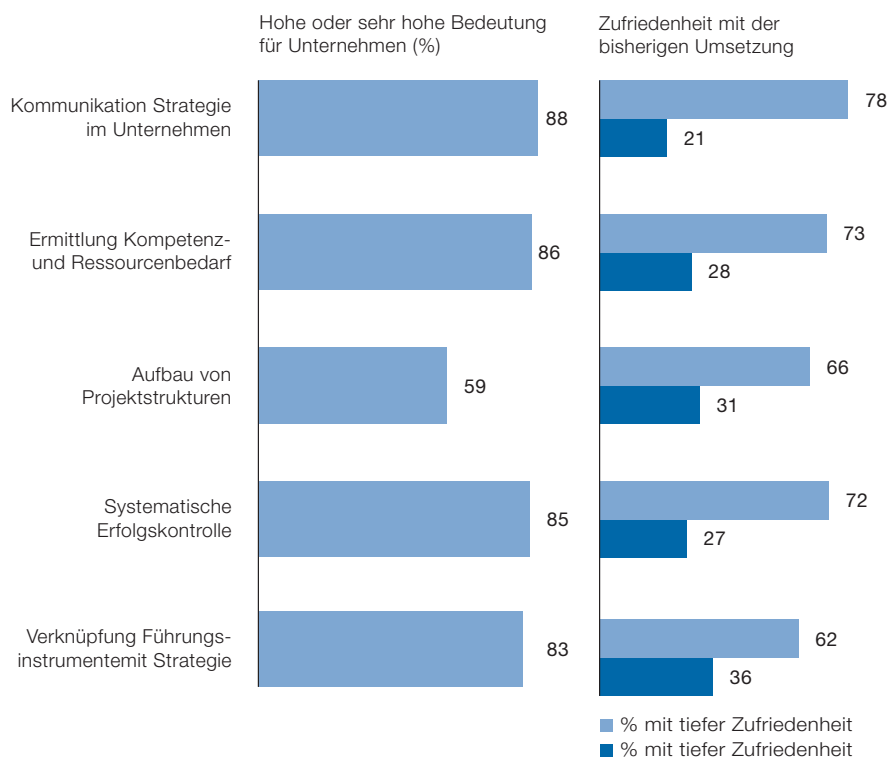
## Strategieimplementierung und Erfolgskontrolle

Um eine Strategie zu verwirklichen, müssen im Unternehmen konkrete Umsetzungsmassnahmen erfolgen (vgl. Abb. 18). Dabei gilt es, die strategischen Ziele zuerst stufengerecht zu kommunizieren, um die Verankerung in der Gesamtorganisation sicherzustellen. Die Vermittlung und Einübung solcher Vorgaben erfolgt beispielsweise mittels

Workshops, Mitarbeiterinformationen oder auch über elektronische Medien wie z.B. das Intranet. Hier stufen die befragten Unternehmen den Bereich der Strategiekommunikation als wichtigste Massnahme überhaupt innerhalb eines systematisierten Strategieprozesses ein (88%). Dabei weist jedes fünfte Unternehmen noch einen grösseren zukünftigen Handlungsbedarf aus.

Nachfolgend sind die angestrebten Unternehmensziele zu operationalisieren, indem die Konsequenzen einer strategischen Vorgabe in die nachgeordnete Mittel- und Kurzfristplanung einfließen. Zu diesem Zweck werden im Regelfall zuerst die notwendigen Kompetenzen und Res-

**Abbildung 18: Bedeutung von Tätigkeiten der Strategieimplementierung sowie Zufriedenheit mit bisheriger Umsetzung**



---

sourcen ermittelt, z.B. in der Form neuer Anforderungen bzgl. Human Ressourcen, Informationstechnologie oder auch Produktionsvorgaben. Den damit verbunden Tätigkeiten wird eine weitere grosse Bedeutung zugemessen, zumindest sieht dies die hohe Zahl von 86% der befragten Unternehmen so. Beachtenswert in diesem Zusammenhang ist der erhöhte Anteil an KMU, welche hier noch weiteren Verbesserungsbedarf sehen (28%).

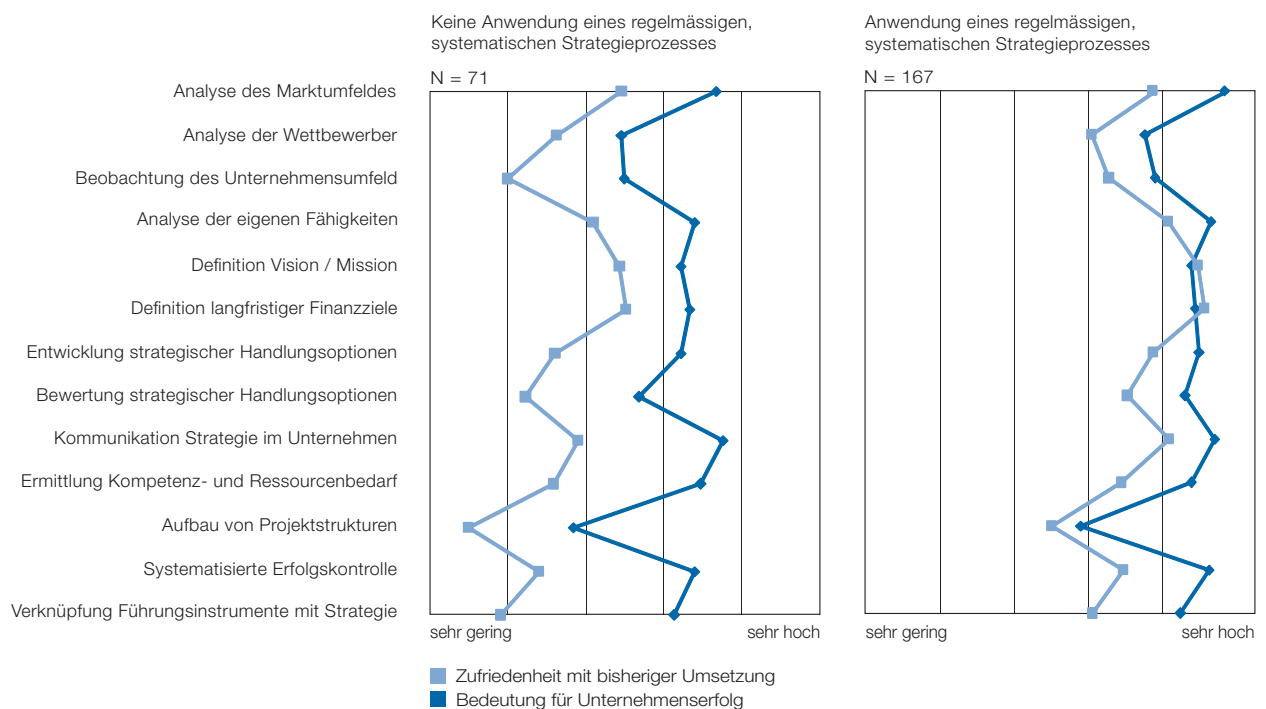
Nach der Planung des Ressourcenbedarfs kommt dem Aufbau von Projektstrukturen mit einheitlichen Vorgaben eine grosse Bedeutung zu. Verschiedene oft parallel laufende Projekte müssen lanciert und gesteuert werden. Nahezu jedes dritte KMU weist hier noch grösseren Handlungsbedarf auf.

Die Umsetzung, die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen und der Erfolg der Strategie sind nur dann abschliessend bewertbar, wenn sich der gesamte Prozess mittels systematischer Steuerungskonzepte und den damit verknüpften Instrumenten überwachen lässt. Die Anwendung von Ansätzen wie der Balanced Scorecard (BSC) oder Total Quality Management (TQM) ist in diesem Zusammenhang auch in KMU von hoher oder sehr hoher Bedeutung. 27% der befragten Unternehmen bestätigen hier Handlungsbedarf.

Der grösste Handlungsbedarf besteht bei der Verknüpfung der Strategie mit bestehenden Führungsinstrumenten.



**Abbildung 19: Handlungsbedarf in der Strategiearbeit von Schweizer KMU**



Die langfristige Sicherung der Strategieumsetzung ist letztlich aber nur dann gegeben, wenn die dazu notwendigen Vorgaben auch tatsächlich mit den im Unternehmen bereits vorhandenen Führungsinstrumenten und -systemen verknüpft werden. So muss sich eine Strategie letztlich auch konkret in den Bereichsbudgets oder in den individuellen Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern wiederfinden. Diesen wichtigen Umstand erkennen 83% der befragten Unternehmen an. Interessant ist dabei jedoch insbesondere der Zufriedenheitsgrad mit der bisherigen Umsetzung, der mit 62% vergleichsweise tief liegt.

### Handlungsbedarf in der Strategiearbeit

Die Bedeutung der einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten einer systematisch betriebenen strategischen Unternehm-

ensentwicklung wird von den Schweizer KMU im Allgemeinen erkannt. Ein funktionierender strategischer Prozess wird von der grossen Mehrheit der befragten Unternehmen als entscheidender Wettbewerbsfaktor gewertet.

Unterschiede zeigen sich jedoch hinsichtlich des zukünftigen Verbesserungsbedarfs. Unternehmen, welche angeben, ihre strategischen Entscheide und deren Umsetzung häufig oder immer im Rahmen eines systematisch strukturierten Prozesses durchzuführen, weisen grundsätzlich einen höheren Zufriedenheitsgrad mit dem Resultat ihrer bisherigen Strategiearbeit aus. Dagegen gilt für Unternehmen, deren strategische Unternehmensentwicklung nicht systematisiert durchgeführt wird, ein deutlich tieferes Zufriedenheitsniveau mit der bisherigen Umsetzung (vgl. Abb. 19).



## KMU mit nicht systematisch betriebener Strategiearbeit weisen eine grössere Lücke zwischen Anspruch und Resultat auf.

Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Diskrepanz, welche sich zwischen Anspruch (Bedeutung) und Resultat (Zufriedenheit) ergibt. In KMU mit systematisch betriebener Strategiearbeit ist das Anspruchsniveau generell höher als in KMU mit nicht syste-

matisch betriebener Strategiearbeit, d.h. die Bedeutung aller Einzelaufgaben wird höher gewichtet. Doch die Lücke zwischen Zufriedenheit mit der bisherigen Arbeit und dem Anspruchsniveau ist in allen Bereichen – teilweise deutlich – geringer, als bei der Gruppe mit unsystematischer Strategiearbeit. Für diese Unternehmen steht insbesondere noch Verbesserungsbedarf in den Bereichen Beobachtung des Unternehmensumfelds, Entwicklung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen, Strategiekommunikation sowie Verknüpfung der Strategie mit bestehenden Führungsinstrumenten.





## Impressum

### Herausgeber

ZHAW School of Management and Law  
Center for Strategic Management  
Stadthausstrasse 14, 8401 Winterthur, Schweiz

### Kontakt

claudio.cometta@zhaw.ch  
Telefon + 41 58 934 68 91

### Autoren

Dr. Claudio Cometta  
Dr. Gunther Kucza  
Dr. Stefan Schuppisser  
Christian Hertach  
Judith Reidenbach

### Layout

Marketing & Communications SML

### Bilder

Peter Maurer

### Lesbarkeit

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.

### Druck

Mattenbach AG

### Publikationsdatum

September 2009

### Bestellungen

claudio.cometta@zhaw.ch  
Telefon + 41 58 934 68 91  
Verkaufspreis: CHF 70.–

### Besuchen Sie uns im Internet:

[www.zsm.zhaw.ch](http://www.zsm.zhaw.ch)

## **School of Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)